Las compañías líderes muestran el camino de la empresa sostenible

En vez de depredar el entorno y el sistema social, la empresa sostenible obtiene recursos de ambos con el objetivo de contribuir a la creación de riqueza. Esta actitud redunda en una mayor fortaleza y una mejora general tanto de la empresa como del sistema. ¿Cómo se gestiona una empresa de este tipo en términos de gobierno, estrategia y otros sistemas de gestión para hacer posible esta beneficiosa simbiosis con el entorno? Los profesores Joan Enric Ricart y Miguel Ángel Rodríguez y los investigadores Pablo Sánchez y Lara Ventoso del IESE responden a ésta y otras cuestiones en su libro "La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del DJSI".

©IESE Business School

11 de enero de 2006

Las empresas desempeñan un papel básico en el desarrollo de la sociedad y de la naturaleza y, por consiguiente, en el estado del sistema. De ahí que la transición hacia el desarrollo sostenible no pueda hacerse sin empresas sostenibles. Se trata de un concepto relativamente nuevo y aún no se ha acabado de ser definir en el campo académico de la dirección.

El resultado es que los altos directivos y los ejecutivos de las empresas carecen de la suficiente información para afrontar el reto. El libro "La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del DJSI", de los profesores del IESE Joan Enric Ricart, Miguel Ángel Rodríguez y los investigadores Pablo Sánchez y Lara Ventoso, viene a llenar esa laguna. Los autores definen qué es una empresa sostenible, cuáles son sus características y en qué se diferencia de una empresa tradicional. Para ello, han analizado 18 líderes sectoriales del índice Dow Jones Sustainability Indexes World.

El desarrollo sostenible implica un cambio del sistema de valores de las empresas. Su objetivo último no es ya maximizar el valor para sus accionistas, sino la propia sostenibilidad. En este contexto, la sostenibilidad tiene un doble significado: como ocurre con cualquier sistema vivo, el objetivo básico de una empresa es sobrevivir, pero no a cualquier precio; del mismo modo, esa voluntad va pareja a la capacidad de la empresa de contribuir al bienestar del sistema social y natural al que pertenece. Del sentimiento de pertenencia y la voluntad de contribuir al sistema emana otra característica relevante de las empresas sostenibles, su apertura. Las empresas sostenibles están abiertas al sistema social y natural y, por ende, a un abanico muy variado de grupos de interés.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, los autores desarrollan un marco que sirve de guía para la investigación de las 18 empresas. El marco consta de cuatro apartados: atributos y papeles de los organismos directivos; estrategia corporativa; relación con los grupos de interés, y sistemas de gestión.

Ricart, Rodríguez, Sánchez y Ventoso indagan qué están haciendo las empresas líderes del DJSI World para avanzar hacia el gobierno corporativo sostenible. Entre otros aspectos analizan cómo incorporan la sostenibilidad en sus estrategias; cómo establecen un diálogo fructífero con sus grupos de interés y los principales beneficios que obtienen de ello, y cómo pueden adaptarse los distintos sistemas y procedimientos de gestión al nuevo paradigma de la sostenibilidad.

©IESE Business School

Los autores descubren que la sostenibilidad afecta hondamente a los sistemas de gobierno de las empresas líderes, los cuales a su vez generan todos los demás cambios en el seno de las organizaciones. Casi todas estas empresas perciben la sostenibilidad como una responsabilidad del consejo de administración, mientras que sólo la mitad de las compañías convencionales suscriben esa opinión. La sostenibilidad es un valor esencial y un tema estratégico en estas empresas, que normalmente cuentan con uno o más directores entendidos en desarrollo sostenible. Así lo demuestra el hecho de que, en las reuniones de sus consejos de estas empresas se habla frecuentemente de sostenibilidad. Por otro lado, los comités de sostenibilidad de los consejos se están haciendo muy habituales en este tipo de empresas.

Una segunda y fundamental característica en las empresas líderes: todas ellas han hecho grandes esfuerzos para integrar los valores del desarrollo sostenible en la estrategia, tanto en la fase de formulación como en la de ejecución. Y lo que es más importante, las garantizan a través de una estructura de gobierno que la sostenibilidad esté presente en la formulación de la estrategia corporativa. Asimismo, utilizan distintos mecanismos para asegurarse de que los valores de sostenibilidad han sido asumidos en sus organizaciones. Por ejemplo, la sostenibilidad es el elemento clave en sus códigos de conducta.

La sostenibilidad también tiene un profundo impacto en las estrategias y gobiernos corporativos. Causa y efecto de esta transformación es el establecimiento de nuevas relaciones con los grupos de interés a todos los niveles directivos. Los autores se centran en una capacidad fundamental para ser una empresa sostenible: el diálogo con los grupos de interés. Para ello, identifican y abordan los grupos que más influencia tienen en las decisiones de la empresa, y analizan los procesos y mecanismos de relación más utilizados por los líderes sectoriales del DJSI. Advierten que estas empresas mantienen regularmente reuniones con los grupos de interés, desarrollan asociaciones con ellos y han asignado la responsabilidad correspondiente al consejo de administración y a los altos directivos. Además, en esos diálogos con los grupos de interés se implican de forma habitual y de diversas maneras sus directores. Los autores observan que estas actividades mejoran dos bienes estratégicos básicos: la reputación y la innovación.

Los valores de sostenibilidad también se están trasladando a las rutinas y procedimientos de la organización. El libro describe cómo se ha llevado a cabo esa adaptación a través de un examen a fondo de cuatro de los sistemas clave: recursos humanos; medioambiente, salud y seguridad; investigación y desarrollo, y gestión de la cadena de suministro.

En el apartado de los recursos humanos, la sostenibilidad está cada vez más presente en los

©IESE Business School

procesos de selección, los programas de formación, los sistemas de gratificaciones y las políticas de comunicación.

Las empresas líderes ya han normalizado y adoptado sistemas de gestión y políticas medioambientales, de salud y seguridad. Es más, están incluyendo nuevos elementos para ampliar el alcance de los sistemas y su contribución a una sostenibilidad real.

Un área que debe desarrollar nuevas capacidades para crear un valor sostenible es la de investigación y desarrollo. La incorporación de conceptos de sostenibilidad en los sistemas de I+D es un reto y una cuestión fundamental para las empresas líderes. Se están ensayando distintos procedimientos para lograrlo, pero los autores no han detectado una fórmula dominante.

Otro ámbito en el que se está realizando un esfuerzo importante y que puede ayudar enormemente a extender los valores de sostenibilidad a otras empresas es la cadena de valor. Las empresas sostenibles promocionan cada vez más los valores y prácticas de sostenibilidad a lo largo de su cadena de valor.

Por último, los autores comparan el paradigma de la empresa sostenible que surge de la investigación con la forma tradicional de hacer negocios, y con lo que ellos consideran una actitud intermedia hacia la sostenibilidad. Según su diagnóstico, algunas de las 18 empresas líderes del DJSI están a punto de convertirse en auténticas empresas sostenibles, mientras que otras siguen viendo en la sostenibilidad un valor adicional.

Para avanzar en esa dirección, los nuevos valores y el objetivo son elementos clave porque impulsan el proceso de transformación del gobierno, la estrategia y de otros sistemas de gestión.

Ricart, Rodríguez, Sánchez y Ventoso creen que, en pocos años, estos valores empezarán a calar en todas las corporaciones del mismo modo que la apuesta por la calidad cambió drásticamente el panorama empresarial durante los noventa. Aunque este planteamiento de gestión estratégica no ha hecho más que empezar, goza de cada vez más seguidores.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School